

Alliance stratégique entre PME et Grande Firme Internationale : Quel rôle pour le middle manager ?

*Sylvaine Mercuri**

Doctorante contractuelle en Sciences de Gestion
Centre de recherche Magellan, IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3
6, cours Albert Thomas, BP 8242, 69355 Lyon cedex 08
E-mail: sylvaine.mercuri@hotmail.fr

Maha Rais

Doctorante en Sciences de Gestion
Centre de recherche Magellan, IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3
6, cours Albert Thomas, BP 8242, 69355 Lyon cedex 08
E-mail : maha.rais@univ-lyon3.fr

*Les auteurs sont classés selon l'ordre alphabétique

Alliance stratégique entre Petite et Moyenne Entreprise et Grande Firme Internationale : Quel rôle pour le middle manager ?

Résumé :

L'internationalisation des Petites et Moyennes Entreprises (PME) ne constituent plus une stratégie de développement et de croissance mais plutôt une obligation pour survivre. Plusieurs chemins se présenteront à la PME, avec des coûts et des niveaux d'engagements différents. Ce travail propose de se focaliser sur l'alliance stratégique qu'une PME forme avec une Grande Firme Internationale (GFI), appelée « alliance asymétrique ». Ce type de rapprochement constitue une catégorie d'alliance jusqu'à présent peu étudiée (Cheriet 2006) et permet d'entrouvrir la question des réseaux inter-firmes (Rojot, 2005) dans lesquels la PME aura des raisons de s'impliquer mais aussi, du côté des GFI, où les middle managers auront un rôle à jouer. L'étude comparative menée a permis de voir que ce type d'alliances stratégiques peut lui être d'un apport considérable, notamment en termes de réseaux et de conseil. Notre étude empirique nous a également permis d'étudier les rôles que les Middle Manager (MM) jouent dans la formation d'alliance : « la défense des options stratégiques », « la synthèse de l'information », « facilité l'adaptation » et « la mise en œuvre de la stratégie délibérée ».

Mots clés : Alliances stratégiques internationales, Petites et Moyennes Entreprises (PME), middle manager, Grandes Firmes Internationales (GFI), réseaux inter-firmes.

Strategic alliance between Small and Medium-sized enterprises and international large-size company: which role for middle manager?

Abstract:

The internationalization of Small and Medium-sized Enterprises doesn't any more constitute a strategy of development and growth, but rather an obligation to survive. Several ways are possible, but with different costs and levels of commitments. The aim of this research is to focus on the strategic alliance between SME and Large-Size Company, more collectively called "asymmetric alliance". This kind of link constitutes a category of alliance less studied until now (Cheriet on 2006). It allows to treat the question of inter-firm networks (Rojot, on 2005) in which SME have many reasons to get implicated involved and the Large-Size company through middle managers will have important role to play. Our comparative study shows that this type of strategic alliance leads of considerable contributions in particular in networks and advice. Our empirical study shows the important roles playing by the middle manager for constitute alliance: "the defense of the strategic options ", "the synthesis of the information ", "more easy adaptability" and finally "the implementation of the deliberated strategy".

Key words: International strategic alliances, Small and Medium-sized Enterprises (SME), middle manager, large-size companies (LSC), corporate networks.

INTRODUCTION

L'internationalisation des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et leurs accès aux marchés étrangers ne constitue plus un choix ni même une stratégie de développement et de croissance mais plutôt une évidence, voire une obligation pour survivre. Pour ce faire, plusieurs chemins se présenteront à la PME, mais avec des coûts et des niveaux d'engagements différents. Dans ce travail, nous proposons de nous focaliser plus particulièrement sur les alliances stratégiques qu'une PME pourra former avec des Grandes Firms Internationales (GFI). Plus communément appelé « alliance asymétrique », ce type de rapprochement constitue une catégorie d'alliance jusqu'à présent peu étudiée. Il permet d'entrouvrir la question des réseaux inter-firmes (Rojot, 2005) dans lesquels la PME aura des raisons de s'impliquer mais aussi, du côté des GFI, où les middle managers auront un rôle à jouer. C'est dans les années 90 que les travaux de Floyd et Wooldridge sont venus bouleverser la vision traditionnelle du middle manager soutenant qu'il était au cœur d'un réseau informationnel et que son rôle dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise devait être repensé. Dans la mesure où un tel réseau se compose de différentes parties prenantes et que les PME peuvent apparaître comme membres de celui-ci, nous souhaitons étudier le rôle que pourrait jouer le middle manager dans la formation d'une alliance stratégique internationale avec une PME. L'objectif de ce travail sera donc double, premièrement nous souhaitons voir comment les alliances stratégiques peuvent constituer une forme d'internationalisation pour la PME, et deuxièmement, nous souhaitons savoir si le middle manager joue un rôle dans la formation d'une alliance stratégique avec une PME, et si oui, lequel? Pour étudier cette relation, nous mènerons une étude exploratoire en rapprochant des cas d'alliances entre PME et GFI. Ainsi, avant d'exposer et de discuter les résultats de cette étude, les concepts d'internationalisation de la PME, d'alliances stratégiques internationales et de middle management seront introduites. A la lumière de ce cadre théorique, une étude comparative sera développée et analysée. Les principales contributions de ce travail seront alors présentées et discutées.

1. INTERNATIONALISATION DES PME : LES CONTRAINTES À L'INTERNATIONAL :

Sous la pression de la grande concurrence et des exigences du marché international, les managers de PME sont contraints d'adopter des nouveaux axes de croissance, des stratégies d'externalisation tout à fait adaptées aux spécificités de leurs entreprises (capacités, moyens, compétences et objectifs).

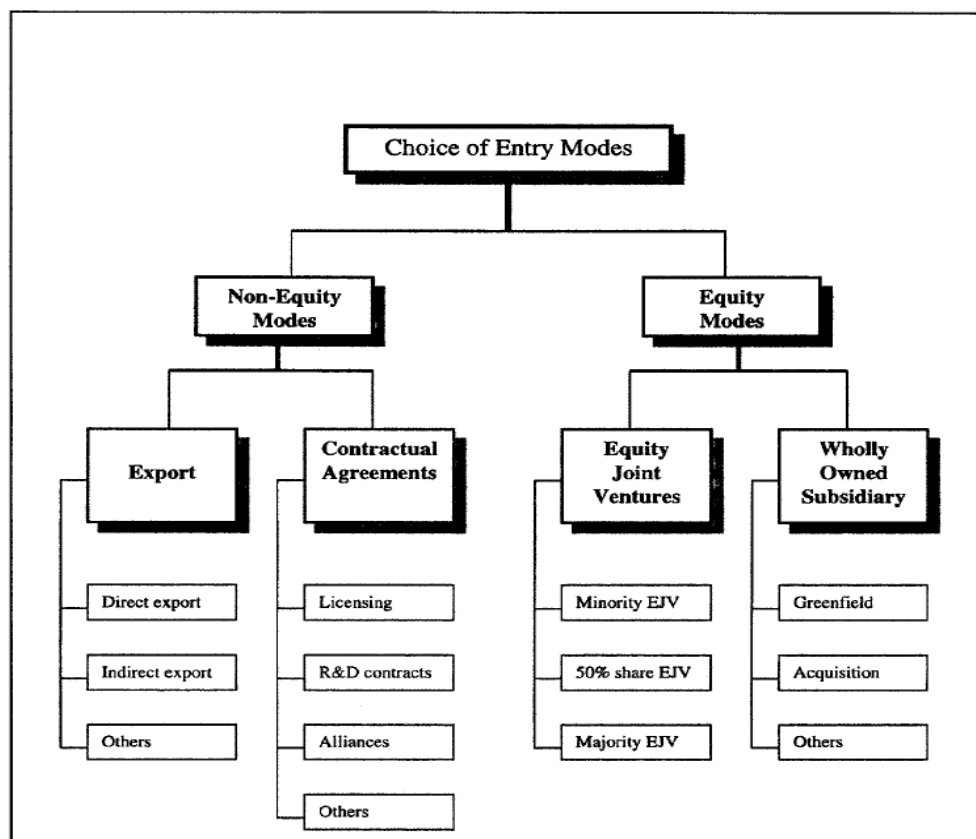
Suite à un éventail de lectures effectuées sur les travaux de Julien et al 1997, Wtterwulghé 1998, Torres 1998 et 1999, Gelinas et Bigras 2000, portés sur l'internationalisation de la PME, nous proposons de résumer dans ce qui suit quelques éléments considérés comme entravant le développement international de la PME.

L'internationalisation de l'entreprise accentue d'avantage ses besoins en financement et pèse par conséquent lourdement sur ses performances. L'accès au financement est considéré comme une des contraintes les plus importantes obstruant le développement des PME. Il en résulte alors que le manque de ressources peut gêner la capacité de l'entreprise à saisir des occasions de l'ouverture des marchés nationaux. Outre les insuffisances financières, les insuffisances en ressources internes peuvent aussi être une contrainte pour la PME. En effet, la question d'acquérir suffisamment de ressources internes pour les activités transfrontalières est plus difficile à résoudre pour la PME que pour les grandes entreprises du fait que les coûts

de recrutement de personnels disposant des compétences appropriées sont proportionnellement plus élevés pour les petites entreprises. Les insuffisances en informations et d'expérience sont également à mentionner. Les PME peuvent rencontrer, entre autres, des difficultés en terme d'auto-évaluation et de jugement de leurs capacités compétitives sur le marché international. Nous ajouterons également les insuffisances en organisation et en planification spécifique à l'internationalisation : les PME ont le plus souvent une stratégie de fonctionnement à courts termes Torres (1998) ce qui explique l'échec que subissent plusieurs entreprises lors de leur internationalisation.

Compte tenu donc de ces contraintes et spécificités, la PME se trouve devant un choix crucial pour déterminer la meilleure stratégie pour s'internationaliser. Diverses formes d'internationalisation se proposent à elle : l'exportation, coopération et même création de sa propre filiale à l'étranger, un mode attribué, le plus souvent, aux grandes firmes. Pan et Tse (2000), résument les modes d'internationalisation et d'entrée à de nouveaux marchés par le schéma suivant :

Figure 1. Modèle hiérarchique de choix de modes d'entrée



Source : Pan et Tse (2000), p4

Toutes ces formes d'internationalisation sont envisageables par le PME pour accéder aux marchés étrangers et survivre à la concurrence et au manque d'opportunités d'affaire, mais cela ne se fait guère sans des coûts, limites et risques variables.

Celles que nous choisissons d'étudier dans le présent travail sont les alliances stratégiques internationales.

2. LES ALLIANCES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES

Les quatre dernières décennies ont été marquées par une prolifération des études et des recherches se focalisant sur les alliances stratégiques. Ce concept a fait l'objet de plusieurs travaux et a été abordé selon des questionnements diverses. Ces problématiques ont généralement porté sur : l'intérêt et le recensement des manœuvres, le processus de prise de contrôle, l'analyse de la formation des alliances stratégiques, la mise en place et les implications managériales des alliances, la définition des formes de coopération, l'environnement de la coopération technologique et à sa nature, les alliances internationales etc. (Chtourou et La Violette, 2005 ; Cheriet 2009)

2.1. Les Alliances Stratégiques

Face à l'abondance des travaux sur ce sujet, beaucoup de définitions ont été présentées pour cerner ce type de rapprochement entre entreprises. La définition la plus classique et la plus référenciée dans les recherches sur la question des alliances est celle de Garette et Dussauge (1995) : « une alliance stratégique est une forme de rapprochement entre plusieurs entreprises de manière à ce que l'indépendance des firmes partenaires reste maintenue. Les entreprises partenaires s'associent pour poursuivre des objectifs communs tout en conservant des intérêts qui leur sont propres ». Selon les mêmes auteurs, les alliances sont également « des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires ». On constate une relation entre des partenaires pour une durée déterminée avec un objectif fixé. Elle est contraignante pour chacun d'entre eux mais sans qu'aucun ne perde son autonomie stratégique en dehors des domaines couverts par leur engagement réciproque (Delapierre, 1996). Quelques recherches plus avancées dans le temps, complètent ces définitions et stipule que l'alliance interentreprises s'agit d'un « lien tissé volontairement entre plusieurs firmes souveraines, restant indépendantes en dehors de ce lien. Elle se caractérise par la mise en commun, par au moins deux entreprises, d'une fraction de ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantage réciproques » Jolly (2001). Meier & Missonier (2009), quant à eux, reprennent la définition de Philippart (2003) qui résume les principales caractéristiques de l'alliance stratégique en la présentant comme « un accord de coopération entre entreprises indépendantes, appartenant au même secteur d'activité, qui mettent en commun des ressources en vue de réaliser ensemble un objectif conjoint et d'en partager les résultats, s'inscrivant dans une durée plutôt longue et reposant éventuellement sur une certaine formalisation ». Puis, pour comprendre d'avantage ce concept, Mayrhofer (2007) adopte la définition de Doz et Hamel (2000) et met l'accent sur les formes d'alliance : elles « peuvent prendre la forme d'un accord contractuel, d'une participation financière minoritaire ou d'une société commune ».

A partir de cette multitude de définitions, nous retenons que les caractéristiques fondamentales d'une alliance stratégique sont : l'indépendance et l'autonomie juridique des parties alliées (c'est-à-dire qu'aucune prise de contrôle d'une firme sur l'autre n'est permise), la mise en place commune de ressources, l'atteinte d'un objectif commun, l'accès aux avantages de la coopération et le partage de bénéfices et des risques.

2.2. Les Alliances Stratégiques Internationales

Si nous ajoutons la notion « International » au concept d'« alliances stratégiques », que nous avons précédemment définis, nous les présenterons, simplement, par des coopérations conclues entre des partenaires de nationalité différente. Néanmoins il peut également s'agir de

relations établies entre des entreprises congénères pour des activités à l'étranger. Nous considérerons donc ici qu'une alliance sera internationale dès lors qu'elle aura au moins une dimension transfrontalière (Blanchot 2006), c'est-à-dire que, (1) soit l'entreprise va collaborer avec un partenaire de nationalité différente, (2) soit elle travaillera dans un contexte étranger où l'on pourra percevoir une rencontre de cultures organisationnelles et de politiques nationales différentes, ou encore (3) elle mènera ses activités dans un contexte où les deux situations précédentes soit simultanées.

Après avoir passé en revue la notion d'« alliances stratégiques internationales », il convient désormais d'apporter une analyse sur l'objet principal de notre travail à savoir les alliances asymétriques. Nous mettrons en lumière dans la partie qui suit les variables déterminantes de l'asymétrie puis nous tenterons de comprendre davantage les risques de ce contexte pour la PME.

2.3. Les Alliances Asymétriques

Malgré la richesse et la diversité des études concentrées sur les alliances stratégiques, l'intérêt porté sur les alliances asymétriques est relativement nouveau. En effet, autant les publications concernant les stratégies d'internationalisation des firmes par coopération ou sous formes d'alliances stratégiques sont nombreuses, autant celles qui se focalisent sur les stratégies d'alliances des Petits et Moyennes Entreprises (PME) sont rares (Cheriet 2006). Ces alliances ne manquent pourtant pas de soulever de nombreuses interrogations et problématiques.

Ce n'est que depuis quelques années que ce type d'alliances a commencé à intéresser les chercheurs (Chen et Chen, 2002 ; Chrystostome *et al.*, 2005 ; Lee *et al.*, 2003 ; O'Dwyer et O'Flynn, 2005 ; Cherbib et Assens, 2008). En revanche, les publications ayant étudié ces alliances les ont traitées dans des contextes bien particuliers comme les alliances asymétriques dans les pays en transition et dans les pays en voie de développement (PVD) ou les alliances dans des secteurs d'activités très particuliers (Cheriet *et al.*, 2008).

2.3.1. Les Alliances Asymétriques : de quoi parlons-nous ?

Fort des constats qui viennent d'être mentionnés, la présentation d'une définition pertinente de « l'alliance asymétrique » ne nous semble pas être une tâche facile. Chrysostome *et al.* (2005) définissent ces alliances asymétriques comme « des alliances entre de grandes firmes et de petites et moyennes entreprises. Cette conception est fondée sur la taille des partenaires, une conception qui veut que le pouvoir du partenaire dépende surtout de sa taille ». Mouline (2005), quant à lui, souligne également l'importance de la taille des partenaires dans la perception de l'asymétrie des alliances, mais, il rajoute parallèlement d'autres éléments pour déterminer l'asymétrie : les capacités et les ressources engagées, l'appartenance des partenaires à des zones géographiques de niveau de développement différent, la maîtrise d'un savoir faire technologique spécifique ou d'une connaissance particulière. Tous ces critères sont jugés essentiels pour qualifier une alliance d'asymétrique. Toutefois, ces courants de pensée ont été précédés par celui d'Harrigan (1986) qui mentionnait qu'au-delà d'une différence dans la taille des partenaires et dans leur origine géographique, la prise en compte du niveau d'expérience, les divergences entre les cultures et les différences entre les actifs engagés par les partenaires devaient être considérés.

2.3.2. La notion d'asymétrie

Pour mieux percevoir le concept d'asymétrie, Cherbib et Assens (2008) font une comparaison entre les alliances symétriques et celles asymétriques : « les alliances symétriques impliquent des entreprises ayant plus au moins les mêmes niveaux de ressources, de compétences et qui s'inscrivent au même stade de développement dans la course à l'innovation et dans la création

de nouvelles technologies. Tandis que les alliances asymétriques concernent des firmes aux positions stratégiques non similaires, sous l'angle de la maîtrise technologique, des compétences industrielles, des capacités financières ou de la dimension commerciale ». Dans cette même perspective, Mouline (2005) définit les alliances comme symétriques lorsqu'elles concernent des entreprises de même taille, ayant des capacités et des ressources similaires et qui sont implantées dans des zones territoriales de même niveau de développement macroéconomique. Les alliances asymétriques impliquent donc des entreprises de taille, de niveau de ressources et de capacités différents et qui appartiennent à des zones géographiques de niveau de développement macroéconomique inégal. Hourquet *et al.* (2005) adoptent aussi la même logique de diversité des variables pour percevoir l'asymétrie dans l'alliance et indiquent que les alliances asymétriques regroupent des partenaires fortement différents sur un certain nombre de dimensions : les ressources et les capitaux disponibles, les outils de production et les usines, les canaux de distribution, l'intensité concurrentielle, l'organisation. Les travaux de Cherbib et Assens (2008) résument quant à eux, toutes les variables d'asymétrie : elles sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 1. Synthèse sur les variables asymétriques endogènes

Les auteurs	Les variables asymétriques	Mesures et observations
Harrigan (1986) Mouline (2005)	La taille	La différence de taille entre les partenaires se mesure par deux manières : <ul style="list-style-type: none"> soit par le rang dans la liste de toutes les entreprises mondiales (appartenance aux 25 premières entreprises ou au 100 premières entreprises dans le monde) ; soit par le chiffre d'affaire et les bilans d'entreprises.
Mouline (2005)	Les ressources et les compétences	L'importance des ressources est mesurée par trois variables : le niveau de la spécificité, la facilité d'accès à ces ressources et la valeur intrinsèque. L'importance des compétences se mesure par le niveau de savoir faire et les méthodes de travail permettant de réduire les coûts supplémentaires.
Harrigan (1986) Mouline (2005)	L'origine et la zone géographique	La mesure de la zone géographique se fait selon l'appartenance : <ul style="list-style-type: none"> à l'Europe et aux Etats-Unis ou ; à l'Asie et aux autres continents.
Harrigan (1986)	Le niveau d'expérience	Le niveau d'expérience se mesure par les capacités à gérer les interactions organisationnelles et les conflits.
Mouline (2005)	Le niveau de développement	Le niveau de développement se mesure par : <ul style="list-style-type: none"> le portefeuille des produits, des activités et des alliances ; les différents marchés sur lesquels le partenaire opère.

Source : Cherbib et Assens (2008)

2.3.3. Les apports des alliances stratégiques pour les PME

Comme déjà présenté précédemment, la plus part des études se focalisant sur les PME, s'accordent que ces entreprises souffrent de plusieurs « handicaps » et insuffisances. Se basant sur l'étude de l'OECD (2000), Rothkegel et al. (2006) soulignent les problèmes « traditionnels » de la PME : manque de disponibilité du financement, difficulté d'exploitation de la technologie, contraintes gestionnaires, faible développement des compétences, basse productivité, difficulté d'accès au marché international etc. Toutes ces difficultés deviennent encore plus lourdes et pesantes dans un environnement ouvert et mondialisé et peut entraver, par conséquent, considérablement la croissance de la PME.

Confrontées à de multiples défis, les PME se sont alors de plus en plus orientées vers les alliances stratégiques, et ce, pour traiter leurs problèmes et remédier leurs handicaps. Sulej *et al.* (2001), observent qu'il y a eu une augmentation importante de l'adoption d'alliances stratégiques comme un mécanisme de croissance par PME. Le développement de cette

stratégie, notamment avec les grandes sociétés, est particulièrement plus intense dans les secteurs à base de technologie, les télécommunications, l'électronique, les industries pétrolières et gazières ou encore dans le secteur pharmaceutique.

Les alliances stratégiques, notamment celles créées avec un partenaire plus « riche » en termes ressources et d'expérience, semblent donc être d'un apport incontestablement important pour la PME. En termes de moyens, et dans le cadre des alliances avec les grandes firmes, les petites et moyennes entreprises peuvent avoir accès à la réserve de capitaux et aux possibilités de production des grandes sociétés partenaires Chrysostom *et al.* (2005). En se basant sur une étude des alliances conclues entre les PME et les grandes firmes dans le secteur d'innovation et de nouvelles technologies, Puthod et Thévenard- Puthod (2006) présentent, que les alliances sont une réponse efficace aux carences en ressources pour la PME et présentent, également, d'autres intérêts notamment en terme d'échange d'information, d'établissement de réseaux générateurs de services efficaces pour les partenaires, ou encore de réduction des risques liés à l'application de nouvelles technologies. Par le biais des alliances, la PME peut donc trouver les moyens et les compétences techniques qui lui manquent et dont elle a besoin pour son développement. C'est essentiellement la question de l'accès aux ressources qui est à l'origine du recours de la PME à l'alliance : inadaptation à un besoin, insuffisance, rareté etc. (Jaouen, 2008). En s'alliant avec d'autres firmes, notamment plus grandes, la PME peut bénéficier d'un avantage « stratégique » (Cheriet, 2006). Il s'agit de l'entrée rapide et plus simple à des nouveaux marchés ; notamment internationaux, que la PME ne pourrait atteindre solitairement.

Outre ces apports que présente l'alliance à la PME, (accès à des ressources stratégiques, entrée rapide sur un marché...etc.), Cheriet (2009) présente que ces alliances s'accompagnent par d'autres avantages pour les partenaires : « un partage des coûts et des risques notamment avec le raccourcissement des cycles de vie des produits ou pour les secteurs avec des coûts élevés de R&D ; un accès facilité à une expertise collaborative, technologique ou informationnelle via le partenaire, un bénéfice des économies d'échelle et l'atteinte des seuils critiques de rentabilité ; une protection contre le risque politique à l'étranger et un accès à des ressources ou des marchés locaux protégés et enfin une accélération de l'apprentissage institutionnel, organisationnel, culturel, collaboratif ou réticulaire de la firme engagée dans de telles alliances ». Une alliance stratégique permet à une PME non seulement le partage des investissements et les risques qui leur sont associés, mais également d'internaliser les ressources (compétences, connaissances, etc.) mises à sa disposition dans le cadre de cette alliance pour atteindre des objectifs d'efficacité et d'efficience (Bouzaïd et Boughzala, 2010).

3. LE MIDDLE MANAGER DANS LES GRANDES FIRMES INTERNATIONALES

3.1 Middle manager : une notion complexe

En citant l'ouvrage de Payaud (2005) et les travaux de Chandler Jr. et Mintzberg, Payaud et Marchesnay (2006) rappelle que « le middle manager est apparu comme un échelon indispensable au début de la Première Guerre Mondiale », c'est-à-dire dans un contexte où les techniques et les activités du management se complexifiaient. En France, bien qu'une partie de la traduction de « middle manager » en « cadre intermédiaire » ait été approuvée, elle est cependant restée sujette à de multiples débats car de nombreux auteurs anglais ont associé plusieurs définitions au même terme de « manager ». C'est ce que rappelle Dietrich (2009) qui explique que le couple middle/intermédiaire correspond à la place de l'individu dans la hiérarchie ce qui n'est pas aussi clair pour le couple manager/cadre puisque que le terme français est associé à la fonction d'encadrement alors que le terme anglais est associé à la

notion générale de management qui correspond à l'ensemble des techniques de gestion des entreprises : cette notion doit donc être utilisée avec précautions.

3.2 Le rôle stratégique du middle manager

L'action stratégique est « un processus par lequel un acteur se produira lui-même tout en produisant quelque chose » (Martinet, 2006). L'action stratégique vise ainsi à créer et à mettre en œuvre des réponses adaptées à des problèmes qui sont apparus avant que ce processus soit activé. Traditionnellement associée à la fonction de direction générale, l'action stratégique par la complexité qu'elle porte en elle (Martinet, 2006) est désormais l'affaire de tous, les middle managers notamment. De nombreux chercheurs (Bower, 1970 ; Schilit, 1987 ; Floyd et Wooldridge, 1990, 1992, 2000 ; Dutton et Ashford, 1993 ; Payaud, 2005 ; Johnson *et al.*, 2008) ont, en effet, reconnu que les middle managers n'étaient en aucun cas exclus du processus stratégique global et qu'ils avaient au contraire un rôle déterminant dans la formation de la stratégie d'entreprise. A juste titre rappelé par Dutton et Ashford (1993) ; Floyd et Wooldridge (2000) ; Besson et Mahieu (2006), ces managers doivent être à l'initiative de la mise en œuvre de la stratégie mais doivent surtout être capables de formuler la stratégie à leur niveau en percevant les signaux en provenance des marchés. Dans une étude plus récente, Mintzberg *et al.* (2009) proposent quatre orientations principales pour comprendre le rôle stratégique des middle managers : un rôle de « défense des options stratégiques », un rôle de « synthèse de l'information », un rôle de « facilitation de l'adaptabilité » et un rôle de « mise en œuvre de la stratégie délibérée ». Comme l'indiquent Johnson *et al.* (2008), ces prédispositions portent deux avantages : les décisions sont conduites dans de meilleures conditions et les middle managers sont à même de mieux interpréter la stratégie « lors de son déploiement, d'adhérer aux objectifs stratégiques et de communiquer plus efficacement la stratégie auprès de leur équipes » (Floyd et Wooldridge, 2000).

Comme nous pouvons le percevoir, le rôle du middle manager reste complexe (Raman, 2009). Pour permettre de mieux l'appréhender, le tableau suivant est extrait du travail de Floyd et Lane (2000) et permet de synthétiser les travaux qui ont été menés sur le thème avant les années 2000.

Tableau 2. Le rôle stratégique des middle managers

Roles	Behaviors	Documenting studies
<u>Middle management</u>		
Championing	Nurture and advocate Champion Present alternatives to top management	Bower (1970) Burgelman, (1983a,b; 1991) Wooldridge & Floyd (1990)
Synthesizing	Categorize issues Sell issues to top management Blend strategic and hands-on information Synthesize	Dutton & Jackson (1987) Dutton & Ashford (1993) Nonaka (1988) Floyd & Wooldridge (1992)
Facilitating	Nourish adaptability and shelter activity Share information Guide adaptation Facilitate learning	Bower (1970) Mintzberg (1978) Chakravarthy (1982) Chakravarthy (1982)
Implementing	Implement Revise and adjust Motivate and inspire; coach	Schendel & Hofer (1979) Nutt (1987) Hart (1992); Quinn (1980)

Source: Floyd et Lane (2000) p.159.

Plusieurs éléments expliquent que les middle managers soient de plus en plus impliqués dans la formation de la stratégie. Comme le rappelle Johnson *et al.* (2008), premièrement, les organisations se structurent différemment et elles deviennent décentralisées : elles demandent aux middle managers d'être plus autonomes et responsables des tâches qui leur sont confiées. Deuxièmement, les middle managers ont un niveau de formation en management plus élevé : ils deviennent plus confiants et plus volontaires pour traiter des questions stratégiques. Troisièmement, dans une économie tertiaire, l'avantage concurrentiel tient non plus au capital mais aux connaissances allouées pour mener les tâches : les middle managers ont une compréhension plus large des problèmes qu'ils traitent.

D'une manière générale, on peut retenir que ce sont bien les attentes qui leur sont associées qui ont été déterminantes dans la définition du rôle¹ des middle managers. Cependant, comme l'indiquent Besson et Mahieu (2006), les attentes sur le rôle du middle manager peuvent varier en fonction des dirigeants d'entreprises et leur étude les a amenés à distinguer quatre types d'attentes différentes : (1) la capacité du middle manager à influencer la stratégie globale, (2) la capacité du middle manager à être en adéquation avec les valeurs de l'entreprise, (3) la capacité du middle manager à piloter la stratégie, (4) la capacité du middle manager à coordonner la stratégie globale avec les conditions réelles du marché. Ainsi, ils ont fait apparaître le fait que les rôles des middle managers dans les grandes entreprises dépendent fortement de l'état d'esprit des dirigeants et de leur degré d'ouverture ce qui implique par conséquent que la relation que les middle managers entretiennent avec la stratégie de l'entreprise est très variable. Selon Westley (1990), les dirigeants d'entreprises auront le choix parmi deux options : concentrer le pouvoir et écarter les middle managers et risquer d'avoir des acteurs passifs (Westley, 1990 ; Balogun et Johnson, 2004) ou instaurer un « dialogue stratégique » (Dutton *et al.*, 1997) avec eux.

3.3 Le middle manager : un acteur réseau dans les grandes firmes internationales

Raman (2009) nous enseigne que les middle managers sont au centre d'échanges multi-sources entre l'intérieur et l'extérieur des entreprises puisque le travail de ces individus consiste à « collecter » et « présenter » des informations auprès des parties prenantes clés (« key stakeholders »). Les middle managers sont ainsi devenus des « facilitateurs » voire des « créateurs » de liens entre l'environnement interne (direction, employés, syndicats...) et l'environnement externe (fournisseurs, clients, partenaires économiques...) des grandes firmes désormais internationales. Le caractère central du middle manager et son ouverture vers l'extérieur associé à la théorie basée sur les ressources (en anglais, Resources-Based View Theory) a permis à d'autres chercheurs comme Janczak (2004) de souligner qu'ils étaient surtout capables d'apprendre de leur environnement, de découvrir de nouvelles opportunités et de créer de nouvelles connaissances et compétences organisationnelles.

Cette ouverture des middle managers comporte ainsi de nombreux avantages et vient renforcer, au regard de la théorie des coûts de transaction, les réseaux inter-firmes. En effet, comme le rappelle Rojot (2005), ces réseaux sont prisés pour les bienfaits suivants : abaissement des coûts de transaction, facilitation des mises en commun des processus de recherche et développement et d'innovation, avantages concurrentiels gagnés sur les autres acteurs du marché. Le middle manager reste donc un vecteur qu'il ne faut pas négliger.

¹ Un rôle est l'ensemble des attitudes que les autres attendent d'un individu dans un contexte particulier (Floyd et Lane, 2000 ; Friedman et Podolny, 1992).

4. CONSOLIDATION DES CONCEPTS

Les alliances stratégiques apparaissent aujourd'hui comme un moyen pour les PME de s'internationaliser et portent de nombreux avantages. Dans le cas où ces alliances stratégiques se forment entre une PME et une GFI et dans la mesure où le rôle du middle manager dans les GFI a évolué, l'étude de leur rôle doit être menée. Afin d'appréhender dans un premier temps, comment les alliances stratégiques avec une GFI constituent une forme d'internationalisation pour les PME, nous utiliserons le travail de Pan & Tse (2000) pour distinguer les quatre modes d'entrée à l'international qui se présentent à la PME ; puis les travaux de Cheriet (2006 et 2009), Puthod et Thévenard- Puthod (2006), Jaouen (2008) et Bouzid et Boughzala (2010) seront mobilisés pour identifier les avantages associés aux alliances stratégiques internationales avec des GFI. Dans un deuxième temps, pour aborder le rôle du middle manager dans la formation d'une alliance stratégique entre une PME et une GFI, nous utiliserons le travail de Mintzberg et al. (2009) qui proposent quatre orientations principales pour comprendre le rôle stratégique des middle managers. Cette conceptualisation qui apparaît comme la plus récente dans la littérature, semble être la plus appropriée pour cette étude.

5. MÉTHODOLOGIE

Ce travail a été élaboré à partir d'une recherche exploratoire sur les alliances asymétriques qui sont établis dans le cadre du pacte PME² (dispositif proposé par le Comité Richelieu³ en 2005 en collaboration avec le gouvernement français dans le but de faciliter les relations entre des PME françaises et des grands comptes internationaux). Ce terrain de recherche a été favorisé car il permet d'aborder des exemples concrets pour cette étude, mais aussi parce que des recherches⁴ sur les parutions académiques traitant le thème montre que ce terrain n'a pas encore été utilisé de manière conséquente par les chercheurs. L'approche qualitative utilisée dans cette étude permet de développer un cadre de recherche basé sur la collecte et l'utilisation de matériaux empiriques qui décrivent la réalité des organisations (Denzin et Lincoln, 2000).

La collecte des données a été réalisée en deux étapes. La première a consisté en une analyse bibliographique à partir d'ouvrages et articles de recherche publiés en français et en anglais. La deuxième étape a consisté en une étude comparative entre 1997 et 2009 de dix cas d'alliances présentés dans le cadre du pacte PME et deux cas d'alliances relevés dans la presse internationale au moyen de la base Factiva. Une étude documentaire a été menée en parallèle à partir de documents du gouvernement et de la presse française et étrangère pour compléter les informations relatives à ces douze cas.

Pour enrichir cette étude comparative et permettre une approche un peu plus complète du sujet, trois entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des représentants de trois GFI différentes. Le premier entretien (avec l'enquêté A) a été réalisé en face à face et a duré plus de cinquante minutes. Les deux autres entretiens (Enquêté B et C) ont été plutôt réalisés par téléphone et ont duré respectivement trente-trois et trente-sept minutes. Deux entretiens sur trois ont été enregistrés.

² <http://www.pactepme.org/>

³ <http://www.comite-richelieu.org/>

⁴ Serveur Ebscohost

Dans la phase exploratoire qui sera présentée dans la partie suivante des « verbatim », résultant des entretiens et de la base documentaire qui a été construite, ont été retranscrites afin d'illustrer certains points. Cette phase a été élaborée à partir des méthodes qui viennent d'être présentées.

6. ETUDE COMPARATIVE

Dans le but de voir comment les alliances stratégiques constituent une forme d'internationalisation pour les PME, d'étudier leurs apports, et d'analyser le rôle du middle manager dans la formation d'une alliance stratégique entre une PME et une GFI, les données collectées ont permis de définir un échantillon de douze cas. Dans le tableau qui suit, ces cas sont répertoriés par ordre alphabétique. Des données basiques sont associées à chacun des partenaires concernés et l'objet de l'alliance stratégique est indiqué.

Tableau 3. Présentation de l'échantillon

Petites et Moyennes Entreprises (PME)	Activités	Grandes firmes internationales (GFI)	Activités	Objet de l'alliance stratégique
Asconit Consultants ⁵	Bureau d'études en environnement.	Alstom ⁶	Production d'énergie et infrastructures de transport.	2007 : Portage du projet d'implantation d'Asconit Consultants.
Atermes ⁷	Conçoit, développe et produit des équipements de hautes technologies, à destination des industriels de l'armement, de l'aéronautique, de l'espace et des télécommunications	Thalès	Groupe d'électronique spécialisé dans l'aérospatial.	A partir de 2003 : Réalisation d'études mécaniques pour Thalès puis sessions de formation en Chine réalisées par Atermes.
Edipro ⁸	Crée en 1996, plateforme européenne d'édition qui offre des conseils techniques à des questions sur l'édition.	Groupe La Poste ⁹	Métiers du courrier, de la banque voire de la téléphonie mobile (2010).	2004 : le groupe La Poste souhaite externaliser les achats « chaîne graphique » de la division Courrier et retient la solution d'Edipro.
Galactic ¹⁰	Fournisseurs d'acides lactiques et lactates.	Total Petrochemicals ¹¹	Activités pétrochimiques : produits de la chimie de base et polymères qui en résultent (polyéthylène, polypropylène et polystyrène).	2007 : signature d'un accord pour la création d'une joint venture (Futero) destinée au développement d'une technologie de production de bioplastiques

⁵ <http://www.asconit.com/>

⁶ <http://www.alstom.com/home/index.FR.php?languageId=FR>

⁷ <http://www.atermes.fr/>

⁸ <http://www.printreference.com/index.html>

⁹ <http://www.laposte.fr/>

¹⁰ <http://www.galactic.be/>

¹¹ <http://www.totalpetrochemicals.com/fr/index.asp>

				d'origine végétale renouvelable du type Acide PolyLactique (PLA) ¹² .
GMT ¹³	Conception, fabrication, distribution et installation de systèmes anti-feu et de bacs de rétention métalliques et souples.	Schneider Electric	Spécialiste de la gestion de l'énergie.	2008 : GMT fait une demande de portage à Schneider Electric en Espagne.
Knowllence ¹⁴	Service et logiciels méthodologiques dans le cycle de vie Produits/Process.	Schneider Electric ¹⁵	Spécialiste de la gestion de l'énergie.	2006 : projet de R&D avec le pôle de compétitivité « Véhicule du futur » de Schneider Electric.
Sarl Djurdjura	Laiterie.	Danone ¹⁶	Produits laitiers frais, eaux, nutrition infantile, nutrition médicale.	2001 : signature d'un accord de partenariat pour le lancement d'une joint-venture (co-entreprise) avec une part de 51% pour Danone et 49% pour Djurdjura appartenant à la famille Batouche.
Projixi Europe ¹⁷	Fournisseur de solutions mobiles hautement sécurisée, date de création : 2000.	Total Petrochemicals	Activités pétrochimiques : produits de la chimie de base et polymères qui en résultent (polyéthylène, polypropylène et polystyrène).	2009 : L'unité Exploration – Production de Total sur le site de Doha héberge le VIE, qui assure la représentation commerciale des multiples savoir faire de Projixi Europe, pour une période de douze mois renouvelable.
Purple Labs ¹⁸	Support de Proximité et du Conseil et conception de produits logiciels. Destiné à répondre aux enjeux opérationnels des Grandes Entreprises (Disponibilité des S.I., Evolutions Technologiques, Refontes Organisationnelles,).	Thalès ¹⁹	Groupe d'électronique spécialisé dans l'aérospatial.	2006 : Thalès en recherche d'innovation
Saxxo Technologies ²⁰	Premier fournisseur mondial de logiciels pour	SFR Entreprises	Solutions de téléphonie mobiles	2007 : SFR Entreprises souhaite

¹² http://www.totalpetrochemicals.com/media/92_pla_communique_250907_fr.pdf

¹³ <http://www.gmtinternational.fr/>

¹⁴ <http://www.knowllence.com/>

¹⁵ <http://www.schneider-electric.fr/>

¹⁶ <http://www.danone.com/>

¹⁷ http://www.projixi-europe.com/?tg=oml&file=public/page_accueil.html

¹⁸ <http://www.myriadgroup.com/>

¹⁹ <http://www.thalesgroup.com/>

	mobiles.		et fixes pour les entreprises.	intégrer le marché du maintien à domicile des personnes âgées.
Vanatome ²¹	Commercialisation et développement de cartes électroniques, logiciels associés électronique embarquée conception de circuits électroniques, date de création : 2003.	EDF ²²	Opérateur énergétique maîtrisant la production d'électricité, la distribution et les services aux clients.	Depuis 1997 : Création du Partenariat France Chine Électricité
Weave ²³	Conception, production, vente, assurance qualité, achats de sous-traitance, maintenance et assistance technique de vannes de sectionnement, vannes d'instrumentation, vannes de régulation, équipement de sécurité, pour applications nucléaires, industrielles et défense.	EADS, Schneider Electric, Safran et HSBC et peut-être Total Petrochemicals et AXA.	-	Depuis fin 2009 : négociations en cours pour un portage dans la zone du golfe.

6.1 Comment les alliances stratégiques constituent-elles une forme d'internationalisation pour les PME, et quels en sont les apports ?

Afin de voir sur les cas d'alliances stratégiques sélectionnés si elles conduisent à l'internationalisation de la PME et comment, le tableau suivant a été élaboré : il regroupe les informations collectées lors de l'étude.

Tableau 4. Internationalisation de la PME et alliances stratégiques avec des GFI

Cas d'alliances stratégiques	Données empiriques	Internationalisation de la PME et comment
Asconit Consultants / Alstom	<p>Eric Baye, directeur du département international d'Asconit Consultants :</p> <p>« Les hommes qui ont bâti cette société avaient inclus cette internationalisation dans un business plan implicite. Notre travail dans les DOM nous avait permis de faire une partie du chemin ».</p> <p>« Partir à l'étranger <u>soutenus</u> par un grand groupe : voilà qui était une excellente nouvelle pour nous »</p> <p>« C'est aussi grâce à François Carpentier qui m'a réservé le meilleur <u>accueil</u> »</p> <p>« Nous n'avons jamais travaillé avec le groupe, mais les <u>conseils</u> de François Carpentier ont vraiment été un énorme atout » « Tout l'intérêt de ce partenariat est d'être essentiellement qualitatif. Il a joué comme <u>une sécurité</u>. (...) . Par ailleurs, lorsque lui-même ou l'un de ses collaborateurs citent Asconit lors de discussions avec d'autres grands groupes présents au Vietnam – comme Total ou Véolia – cela peut paraître anodin ; mais à la longue, <u>cela nous fait connaître de ces groupes</u>. Par ailleurs, <u>l'accompagnement</u></p>	<p>OUI (pour une partie seulement)</p> <p>Apports : Soutien, conseils politico-économiques, accompagnement, réseaux, informations, notoriété</p>

²⁰ <http://www.saxxo.fr/>

²¹ <http://www.vanatome.com/>

²² <http://www.edf.com/le-groupe-edf-3.html>

²³ <http://www.weave.fr/>

	<p><i>d'Alstom est un élément de <u>stabilisation de notre présence au Vietnam.</u>, Un tel <u>appui</u> vaut de l'or ».</i> <i>« <u>L'appui politico-économique</u> tient la première place »</i></p> <p>François Carpentier, directeur d'Alstom Vietnam : <i>« Nous avons brièvement <u>hébergé</u> Asconit Consultants(...) Nousles avons également <u>aidés à ouvrir leur bureau de représentation</u> en les <u>éclairant sur la documentation et les démarches</u> nécessaires à l'ouverture d'une société locale. « Je pense cependant que la valeur ajoutée de l'accompagnement d'Alstom réside surtout dans <u>les conseils politico-économiques</u> qui ont été prodigués à Asconit Consultants »</i> <i>« Il m'est même arrivé une fois de faire <u>passer un message</u> auprès de politiques pour <u>débloquer les contrats d'Asconit</u>. Ce mapping politique s'est doublé d'une démarche comparable sur le <u>plan économique</u> ». (...)»</i> <i>« Je les ai donc <u>orientés vers des contacts</u>, et je leur ai <u>donné des chiffres, très utiles pour la réalisation de leurs études de marché</u></i></p>	
Atermes / Thalès	<p>Jean-Jacques Guittard, directeur général de Thales Optronique. <i>« ...dans le cadre d'un contrat avec la Chine, nous les avons <u>présentés directement à nos clients</u> »</i> Lionel Thomas, le directeur commercial d'Atermes <i>« Thales a souhaité que ce soit nous qui dispensions la formation aux Chinois. Petit à petit, en vertu du climat de confiance qui s'est installé, nos interlocuteurs chinois ont demandé que nous les approvisionnions en direct pour les diverses pièces détachées dont ils ont besoin. Et non seulement Thales a donné son accord, mais nous avons <u>été accompagnés</u> dans toutes les démarches administratives. Thales nous a <u>balisé le terrain</u> et nous <u>a mis en relation avec un client</u> dont la solvabilité est certaine. »</i></p>	<p>OUI (car des démarches individuelles n'aboutissent pas) Apports : Mise en relation avec des clients, réseaux, accompagnement</p>
Edipro / Groupe La Poste	<p>Au lendemain de sa mésaventure, plein d'énergie et de ressources, Jacques Lopès repense l'essence de son métier (...) le concept général de la plate-forme européenne d'édition Edipro était né. (Pacte PME)</p> <p>Pour atteindre cet objectif, la plate-forme d'édition est dotée d'une cellule « Études et benchmarks » élargie à l'Europe. (Pacte PME)</p>	<p>NON (la PME est déjà établie à l'international)</p>
Galactic / Total Petrochemicals	Pas d'information.	-
GMT / Schneider Electric	<p>(Nous) « avons toujours travaillé à l'international, (nous) souhaitons que GMT franchisse les frontières de l'Hexagone. Les autres pays européens sont moins avancés que la France pour la récupération des huiles polluées. Nous nous sommes tournés vers l'export il y a trois ans, pensant que nos produits pourraient les intéresser ». (Serge Henry président-directeur général et vice-président GMT)</p> <p>« L'Europe n'est pas complètement achevée. Les échanges internationaux demeurent complexes pour des raisons juridiques, comptables, etc. Parce que notre société de services, pour répondre au besoin d'un pays, a besoin de proximité, nous souhaitons avoir un représentant ou une vraie structure juridique pour chacun de nos marchés étrangers ». (Serge Henry président-directeur général et vice-président</p>	<p>OUI (pour dépasser le simple export)</p> <p>Apports : Conseil, réseaux</p>

	<p><u>GMT)</u></p> <p><i>« Schneider Electric nous aide énormément à effectuer une analyse stratégique du pays, notamment à <u>approcher les particularismes des différentes provinces</u> » .</i></p> <p><u>Serge Henry président-directeur général et vice-président GMT)</u></p>	
Knowllence / Schneider Electric	<p>Premier client d'importance, (...) demande rapidement à Knowllence d'équiper une vingtaine de sites dans le monde avec une cinquantaine de licences. Ce brusque changement d'échelle fait réfléchir (...) sur le réseau de distribution nécessaire à un positionnement international afin de pouvoir s'adresser aux grands comptes qui, souvent, ont des sites à l'étranger.</p> <p><u>(Pacte PME)</u></p> <p><i>« Schneider, (...) nous a aussi demandé de les accompagner pendant une cinquantaine de jours. Nous avons collaboré avec le chef de projet (...) rédigé des supports de formation spécifiques à Schneider en français et en anglais. (...) que tout collaborateur concerné par le processus de conception, qu'il soit en Europe, à Hong-Kong ou aux États-Unis, puisse accéder à nos méthodologies. »</i></p> <p><u>(Thierry Beaujon, fondateur de Knowllence)</u></p> <p><i>« Maintenant, nous enclenchons la phase de déploiement mondial. Nous réfléchissons même à un support hébergé dans leurs bureaux de Hong-Kong. »</i></p> <p><u>(Thierry Beaujon, fondateur de Knowllence)</u></p>	OUI (le changement d'échelle à l'export demande à la PME de se structurer. L'alliance permet de gagner en expérience)
Sarl Djurdjura / Danone	<p><i>« C'est en effet dans cette localité de Béjaïa distante de quelque 400 kilomètres d'Alger que Danone compte bien mettre sur pied sa deuxième usine. Il y a cinq ans, il y avait lancé sa première unité conjointement avec son partenaire local, l'entreprise Djurdjura. »</i></p> <p><u>(Presse internationale)</u></p>	NON (au contraire, l'exemple montre que la PME est une opportunité pour la GFI)
Projixi Europe / Total Petrochemicals	<p><i>« La plupart d'entre eux appartiennent au secteur de l'énergie. Mais outre les pétroliers ou les gaziers, nous travaillons aussi avec des groupes du BTP ou dans le tourisme. Une telle clientèle nous destinait dès le début à une expansion internationale. »</i></p> <p><u>(Jean-Pierre Glorian, président Projixi Europe)</u></p> <p>Afin que leur méconnaissance de la culture et des circuits de décision locaux ne constitue pas un obstacle, les deux dirigeants de Projixi Europe, (...) décident de solliciter un <u>accompagnement</u> au Qatar auprès du groupe Total, qui depuis le début des années 90 propose aux PME <u>d'accueillir des stagiaires</u> – et aujourd'hui des VIE – dans leurs implantations étrangères.</p> <p><u>(Pacte PME)</u></p> <p><i>« Notre présence dans le monde entier nous permettait d'aider des PME désireuses d'exporter en prodiguant un <u>hébergement, un encadrement et un peu de conseil.</u> »</i></p> <p><u>(François Carcaud-Macaire, directeur du Développement régional du groupe Total Petrochemicals)</u></p>	<p>OUI</p> <p>Apports : Formation, Encadrement, Conseil</p>
Purple Labs / Thalès	<p>À partir de 2003, l'entreprise réalise notamment des dizaines de modèles pour l'opérateur espagnol Telefónica qui les</p>	NON (au contraire,

	<p>commercialise sous sa griffe jusqu'en Amérique latine. (Pacte PME)</p> <p>Les équipes de Purple Labs préparent encore leur premier téléphone sous Linux (...) lorsque Thales les contacte, anticipant sur un appel d'offres à venir. (Pacte PME)</p>	l'exemple montre que la PME est une opportunité pour la GFI)
Saxxo technologies / SFR Entreprises	<p>Un an après sa création, Saxxo Technologies réalise pour Becton Dickinson, le numéro un mondial du matériel médical, un analyseur d'imagerie destiné aux laboratoires. (Pacte PME)</p> <p>La société est invitée à participer le 19 juin 2007 à une rencontre sur le thème « Solutions Machine to Machine » organisée à la demande de SFR Entreprises. (Pacte PME)</p> <p><i>« Nos produits doivent lui permettre de pénétrer de nouveaux marchés car aujourd'hui la téléphonie arrive à saturation : il est difficile d'équiper ».</i> (Georges Bonneval, Directeur Saxxo technologies)</p>	NON (au contraire, l'exemple montre que la PME est une opportunité pour la GFI)
Vanatome / EDF	<p>Si Vanatome est présente aujourd'hui sur les cinq continents, sa décision de se lancer dans l'aventure internationale est exactement contemporaine de la création en 1997 de Partenariat France Chine Électricité (PFCE). (Pacte PME)</p> <p><i>« Depuis, la conjugaison de l'appui d'EDF et de l'obtention de ce premier accord nous ont permis de décrocher chaque année plusieurs millions d'euros de contrat. »</i> (Jean-Marc Husson président-directeur général Vanatome)</p>	OUI (suite au PFCE). Apports : Réseaux
Weave / EADS, Schneider Electric, Safran, HSBC, Total Petrochemicals, AXA	<p>Désireux de poursuivre leur croissance sans céder sur ces valeurs, les deux entrepreneurs commencent dès 2008 à penser une stratégie pour franchir les frontières. (Pacte PME)</p> <p><i>« Avant même de penser à créer un cabinet au Moyen-Orient, nous souhaitons qualifier l'opportunité de cette implantation locale ».</i> (Eric Delannoy, co-directeur Weave)</p> <p><i>« Nous avons examiné trois types de marchés émergents (...) c'est à l'issue de ce raisonnement logique que nous avons retenu le Moyen-Orient. »</i> (Eric Delannoy, co-directeur Weave)</p>	OUI (mais la décision du lieu d'implantation est issue de la PME)

L'analyse de ce tableau permet de constater que parmi les douze cas analysés dans cette étude, sept cas d'alliance stratégique avec une GFI ont permis à la PME de se développer à l'international. Il n'est donc pas possible d'affirmer que le middle management d'une GFI est l'unique voie que la PME doit privilégier pour s'internationaliser mais qu'il figure comme une réponse parmi d'autres. Toutefois, en termes d'apports managériaux, l'analyse permet de constater que dans ces sept cas, « l'accès aux réseaux de la GFI » et « le conseil » sont prédominants. « L'accompagnement », quant à lui, est un peu moins représenté. Nous expliquons cette tendance par l'objet même de l'accord du Pacte PME : il entre dans une

démarche gouvernementale où l'Etat Français encourage le développement international des PME de son territoire. Ainsi, dans le cadre du Pacte PME, la GFI est sollicitée notamment pour des raisons de conseils et d'accompagnement. Elle s'engage notamment à soutenir le projet d'internationalisation de la PME et lui faire même « profiter » de son réseau et de ses contacts.

Cependant, il apparaît qu'un autre point nous semble très intéressant à mentionner. En effet, dans le cadre d'un tel partenariat entre GFI et PME, les apports peuvent être dans l'autre sens c'est-à-dire que c'est la PME (locale) qui peut être d'un grand apport à la GFI (qui souhaite s'installer dans le marché de la PME). Dans ce cadre, la PME constitue une opportunité intéressante pour la GFI pour faciliter son accès au nouveau marché. Les PME ont elles aussi un rôle à jouer dans le développement commercial des GFI.

6.2 Le rôle du middle manager dans la formation d'une alliance stratégique entre une PME et une GFI

Afin d'aborder le rôle du middle manager dans les cas d'alliances stratégiques sélectionnés, le tableau suivant a été élaboré : il regroupe les informations collectées lors de l'étude.

Tableau 5. Le rôle du middle manager dans la formation d'une alliance stratégique entre une PME et une GFI

Cas d'alliances stratégiques	Données empiriques	Rôle du middle manager
Asconit Consultants / Alstom	<p>Fin 2007, le siège parisien d'Alstom propose à François Carpentier, directeur d'Alstom Vietnam de porter le projet d'implantation d'Asconit Consultants à Hanoi. (Pacte PME)</p> <p><i>« Il y avait une telle distance entre Alstom qui travaille sur d'énormes contrats de métros et nous qui traitons des accords beaucoup plus modestes dans le domaine de l'environnement, que la relation s'est construite naturellement, sans la moindre interdépendance. C'est aussi grâce à François Carpentier qui m'a réservé le meilleur accueil »</i> (Eric Baye, directeur du département international).</p> <p><i>« Nous n'avons jamais travaillé avec le groupe, mais les conseils de François Carpentier ont vraiment été un énorme atout pour cette implantation (cf. L'information politico-économique, clé de voûte du portage conseil). Tout l'intérêt de ce partenariat est d'être essentiellement qualitatif. Il a joué comme une sécurité. Par exemple, la législation au Vietnam change très vite, notamment en matière d'emploi. Nous avons un conseiller juridique vietnamien, mais dès lors que j'ai une question complexe de ce type à traiter, je me tourne volontiers vers François »</i> (Eric Baye, directeur du département international).</p> <p><i>« Je me souviens d'une circonstance où je devais confirmer ma présence à une manifestation. J'étais en Chine et, comme les organisateurs s'impatientaient, François a pris la peine de m'appeler »</i> Eric Baye (directeur du département international). (Eric Baye, directeur du département international).</p> <p><i>« (...) ma première action a été de présenter à Éric Baye une cartographie géopolitique du Vietnam. Il me paraissait indispensable de lui indiquer qui étaient les décisionnaires et quels étaient leurs process dans les diverses sphères de pouvoir.</i></p>	<p>Directeur de filiale : synthèse de l'information, facilitation de l'adaptabilité, mise en œuvre de la stratégie délibérée.</p>

	<p><i>Il m'est même arrivé une fois de faire passer un message auprès de politiques pour débloquer les contrats d'Asconit », (François Carpentier, directeur d'Alstom Vietnam)</i></p> <p><i>« Je les ai donc orientés vers des contacts, par exemple les grands financeurs de projets, et je leur ai donné des chiffres, très utiles pour la réalisation de leurs études de marché. »</i> <i>(François Carpentier, directeur d'Alstom Vietnam)</i></p>	
Atermes / Thalès	<p><i>« Et non seulement Thales a donné son accord, mais nous avons été accompagnés dans toutes les démarches administratives. Thales nous a balisé le terrain et nous a mis en relation avec un client dont la solvabilité est certaine. »</i> <i>(Lionel Thomas, directeur commercial d'Atermes)</i></p> <p><i>« Pour Atermes, bien sûr, à qui nous ouvrons nos contacts pour leur permettre de développer leurs propres marchés à l'export. Nous aidons également à obtenir les autorisations d'exportation de matériels de Défense auprès de l'administration française, ainsi qu'à se former aux démarches administratives locales, autant de formalités très complexes. »</i> <i>(Jean-Jacques Guittard, directeur général de Thales Optronique)</i></p>	<p>Directeur de filiale : synthèse de l'information, facilitation de l'adaptabilité, mise en œuvre de la stratégie délibérée.</p>
Edipro / Groupe La Poste	Pas d'information.	-
Galactic / Total Petrochemicals	<p>Les négociations ont d'abord nécessité beaucoup de discussions au niveau des départements de recherche (...) <i>(Presse internationale)</i></p> <p><i>« Nous devons déterminer l'IP (Intellectual Property). Nous avons donc laissé les experts de Total examiner tous les brevets et procéder à l'évaluation de la technologie. »</i> <i>(Frédéric van Gansberghe, directeur Galactic).</i></p> <p>This clean, innovative and competitive technology, based on a research and development program launched at the creation of the joint venture (...). <i>(Presse internationale)</i></p>	<p>Les principales contributions proviennent du département recherche : ingénieurs. Pas d'information sur le middle management.</p>
GMT / Schneider Electric	<p><i>« Leur intérêt pour ce marché était très affirmé ». (Patrick Michoud, Credit Manager Sneider Electric)</i></p> <p><i>« Mais de multiples paramètres ont emporté notre assentiment (...) ainsi que leur complémentarité commerciale avec celle de (...), l'une de nos filiales spécialisée dans la fabrication de transformateurs. »</i> <i>(Patrick Michoud, Credit Manager Schneider Electric)</i></p> <p><i>Nous remercions vivement Schneider Electric qui nous a permis de construire un modèle duplicable rapidement dans d'autres pays. » (Serge Henry, directeur GMT)</i></p> <p><i>«Le patron d'une filiale locale du groupe qui accepte d'accueillir des PME (...) en outre, même s'il ne doit pas s'agir d'une règle absolue, Jean-Pierre Chardon qui est en charge du portage chez Schneider Electric et moi-même qui l'assiste, cherchons à privilégier les synergies entre le groupe et les PME ». (Patrick Michoud, Credit Manager Schneider Electric)</i></p>	<p>Directeur de filiale : défense des options stratégiques, synthèse de l'information, facilitation de l'adaptabilité, mise en œuvre de la stratégie délibérée.</p>

Knowllence / Schneider Electric	<p>Le groupe remarque la solution méthodologique de Knowllence et invite l'entreprise à effectuer une démonstration (...) dans l'auditoire, se trouve un important cadre du management. (Pacte PME)</p> <p><i>« La présence d'un membre de la hiérarchie a immédiatement établi une relation client différente. Il ne s'agissait plus seulement de discuter d'un achat de boîtes logicielles, mais de monter un projet pour valider que nos outils correspondaient bien à leur besoin. »</i> (Thierry Beaujon, fondateur de Knowllence)</p>	« Un membre de la hiérarchie » : défense des options stratégiques.
Sarl Djurdjura / Danone	<p>L'alliance, née d'un besoin de complémentarité, est motivée par le fait suivant : « Les Batouche ont compris que l'expertise était côté Danone tandis que de l'autre, y avait connaissance du marché algérien. Ils nous ont permis de nous épargner beaucoup d'erreurs. La connaissance de la distribution », nous explique l'Italien Paolo Maria Tafuri. (Presse internationale)</p>	Directeur de filiale : mise en œuvre de la stratégie délibérée.
Projixi Europe / Total Petrochemicals	<p><i>« C'était une prise de conscience sociétale avant la lettre »</i> (François Carcaud-Macaire, directeur du Développement régional du groupe Total)</p> <p><i>« Notre présence dans le monde entier nous permettait d'aider des PME désireuses d'exporter en prodiguant un hébergement, un encadrement et un peu de conseil. »</i> (François Carcaud-Macaire, directeur du Développement régional du groupe Total)</p> <p><i>« Total, nous présente ses contacts et ses clients, tout en nous faisant bénéficier de son excellente réputation (...) le groupe nous a beaucoup aidé dans nos relations avec les institutions qatari. »</i> (Jean-Pierre Glorian, président Projixi Europe)</p> <p><i>Nous ne nous sommes pas trompés en faisant appel à Total (...) si nous nous installons dans une autre région du globe (...) nous adopterions une méthode similaire. »</i> (Jean-Pierre Glorian, président Projixi Europe)</p>	Directeur de pôle : synthèse de l'information, facilitation de l'adaptabilité.
Purple Labs / Thalès	<p>Le produit fonctionnel, présenté au courant de l'année à différents groupes de travail, remporte la compétition en décembre 2006. (Pacte PME)</p>	Pas d'information sur le middle management.
Saxxo technologies / SFR Entreprises	<p><i>« À la suite de cette présentation, j'ai été contacté par SFR Entreprises qui a une Business Unit complètement dédiée au M2M »</i> (Georges Bonneval, Directeur Saxxo Technologies)</p> <p><i>« Nous avons l'avantage de présenter un découpage marketing identique à celui de SFR qui dispose d'un chargé d'affaires spécifique pour la sécurité et le maintien à domicile et d'un autre pour la gestion du personnel »</i> (Georges Bonneval, Directeur Saxxo Technologies)</p> <p><i>« Mais le M2M est le troisième créneau important et SFR est un des premiers opérateurs à y avoir cru, au point de créer cette Business Unit spécialisée »</i> (Georges Bonneval, Directeur Saxxo Technologies)</p>	Pôle « Business Unit » de la GFI: défenses des options stratégiques, mise en œuvre de la stratégie délibérée.

Vanatome / EDF	<p>« Via le PFCE, nous avons profité de conseils d'EDF, d'une grande portée pratique et garantes de succès, concernant les modes de négociation en Chine, tout particulièrement sur les termes de paiement, les garanties, les délais et les pénalités. » (Jean-Marc Husson président-directeur général Vanatome)</p> <p>« Enfin, les réunions organisées par le PFCE nous permettent d'accéder à de nombreuses informations en avant-première, notamment la cartographie du marché nucléaire mondial pour les années à venir avec les dates de construction des centrales! » (Jean-Marc Husson président-directeur général Vanatome)</p>	PFCE : identification d'un intermédiaire entre la PME et la GFI. Pas d'information sur le middle management.
Weave / EADS, Schneider Electric, Safran, HSBC, Total Petrochemicals, AXA	<p>« Les rendez-vous sont en cours et je suis encore en phase d'écoute, mais quelques principes directeurs sont en train d'émerger des entretiens qui ont déjà eu lieu avec Jean-François Gombeaud d'EADS et François Anorga, le directeur du développement international de Safran. Ce dernier mobilise actuellement ses contacts sur la zone moyen-orientale en préparation d'un déplacement que j'envisage de faire » (Eric Delannoy, co-directeur Weave)</p>	Directeurs de pôle : facilitation de l'adaptabilité.

L'analyse permet de distinguer que dans huit cas sur douze, le middle management joue un rôle dans la relation qui se crée entre la PME et la GFI et que dans trois cas sur douze il existe d'autres intermédiaires (groupes de travail, spécialistes). Un cas sur douze ne contient pas d'information et n'a pas pu être analysé. Parmi les huit cas où le middle management peut être identifié, le rôle « défense des options stratégiques » apparaît trois fois, le rôle « synthèse de l'information » apparaît trois fois, le rôle « facilitation de l'adaptabilité » apparaît quatre fois et le rôle « mise en œuvre de la stratégie délibérée » apparaît quatre fois. De manière générale, et comme indiqué dans la littérature, le rôle du middle management reste multiple, il va au-delà de la simple mise en œuvre de la stratégie de la GFI.

6.3 Analyse de données complémentaires relatives aux entretiens (Enquête A, B, C) :

Afin d'enrichir les informations relatives aux douze cas retenus dans l'étude, les trois entretiens menés avec des représentants de trois grandes firmes internationales permettent de relever les verbatim suivantes :

- En ce qui concerne l'internationalisation de la PME :

« (...) en cas de licence, par exemple, c'est plutôt les PME qui viennent nous voir, en général (...), la force du grand groupe par rapport à la PME c'est que c'est la PME va venir parce qu'elle est dans une situation où elle a besoin de s'internationaliser, donc elle a besoin de faire un accord avec une grande, ou elle est en recherche de financement, elle n'a pas assez de ressources pour développer le produit, elle n'a pas assez de force de frappe marketing... » (Enquête B).

« Pour son développement à l'étranger, nous ajoutons à la PME du conseil, lui facilitons des contacts, présentons notre carnets d'adresse... ». Enquête A

« Nous pouvons également être un appui en compétences spécifiques pour la PME, par exemple dans l'embauche, ou d'action de management général. Nous intervenons mais avec prudence » Enquête A

« Les PME ont un vrai manque en connaissances et compétences, en plus tout est centralisé sur le manager, il faut qu'il délègue des fonctions à d'autres cadres.. » Enquête A

« La PME a en général un bon produit, un bon marché, mais pas la bonne gestion...et ceci est très important..Surtout dans un contexte international » Enquête A

« (...) supposons une boîte qui a un produit et qui veut se développer aux USA, elle a besoin de nous, qu'elle fasse une licence avec nous, pour qu'on vende son produit dans le pays..ça peut être une première phase pour elle pour lancer son produit dans le pays et entre temps se renforcer, et le jour où elle peut, elle-même, prendre en charge la promotion de son propre produit, elle peut le faire..Mais en deuxième étape... » (Enquête A)

- En ce qui concerne le rôle du middle manager dans la formation de l'alliance stratégique avec la PME :

« (...) souvent des contacts créés par le général manager du pays, le responsable de la filiale (...) ou un processus organisé, banque, tiers qui va être un intermédiaire (...) des rumeurs du marché, ou (...) décision stratégique de la grande firme pour l'accès à un certain marché... » (Enquête B).

« (...) il y a aussi les contacts informels dans le pays (...), le but c'est que localement le général manager identifie les opportunités locales... » (Enquête B).

« (...) ça peut être fait par une plate forme régionale (...) ça c'est un mouvement qui est assez récent dans notre groupe, où on décentralise le maximum » (Enquête B).

« Dans la création de l'alliance (...) c'est souvent le directeur de la PME qui est impliqué (...) dans la grande entreprise, le « business développement », plus le juridique, plus le directeur financier (...) » (Enquête B).

« Qu'est ce qu'on définit par le Middle Manager ? Ce n'est pas le top management (...) est ce qu'un directeur d'une filiale ?qu'est ce que c'est pour vous ? » (Enquête B).

« (...) ça va être le Middle Manager (...) qui va faire les "deal" (...) Ce n'est pas lui qui va prendre les décisions, c'est lui qui va faire (...) c'est lui qui va donner les éléments pour prendre les décisions (...) donc il joue forcément un rôle (...) Oui (...) » (Enquête B).

« Il ya une sorte de délégation (...) ce qu'on peu signer ou pas, mais en suite, on a pas mal de liberté. Pour chaque étape, on a des procédures internes de validation qui vont nous donner un mandat pour les négocier dans le cadre de ce qui a été validé (...) on va décrire une transaction, on va dire si on a les termes qu'on veut négocier (...) Et si on a le GO, après c'est à nous de négocier ces termes là (...) » (Enquête B).

« Faire un partenariat c'est bien (...) après c'est de le faire vivre (...) ça c'est le plus difficile ! » (Enquête B).

« Nous avons une structure par pôle, nous avons des délégations du groupe dans chaque pays de la compagnie, et les négociations création, se passe, en général, dans ce cadre là » (Enquête A).

Les entretiens qui ont été effectués se conjoignent avec les résultats dégagés dans les douze cas étudié, établis dans le cadre de pacte PME.

Les apports des alliances pour la PME que nous avons dégagés dans la revue de littérature ont bien été affirmés dans notre étude empirique. Pareillement nous pouvons avancer que le MM joue bien un rôle, qui s'avère important, dans la formation d'alliance asymétrique entre PME et GFI.

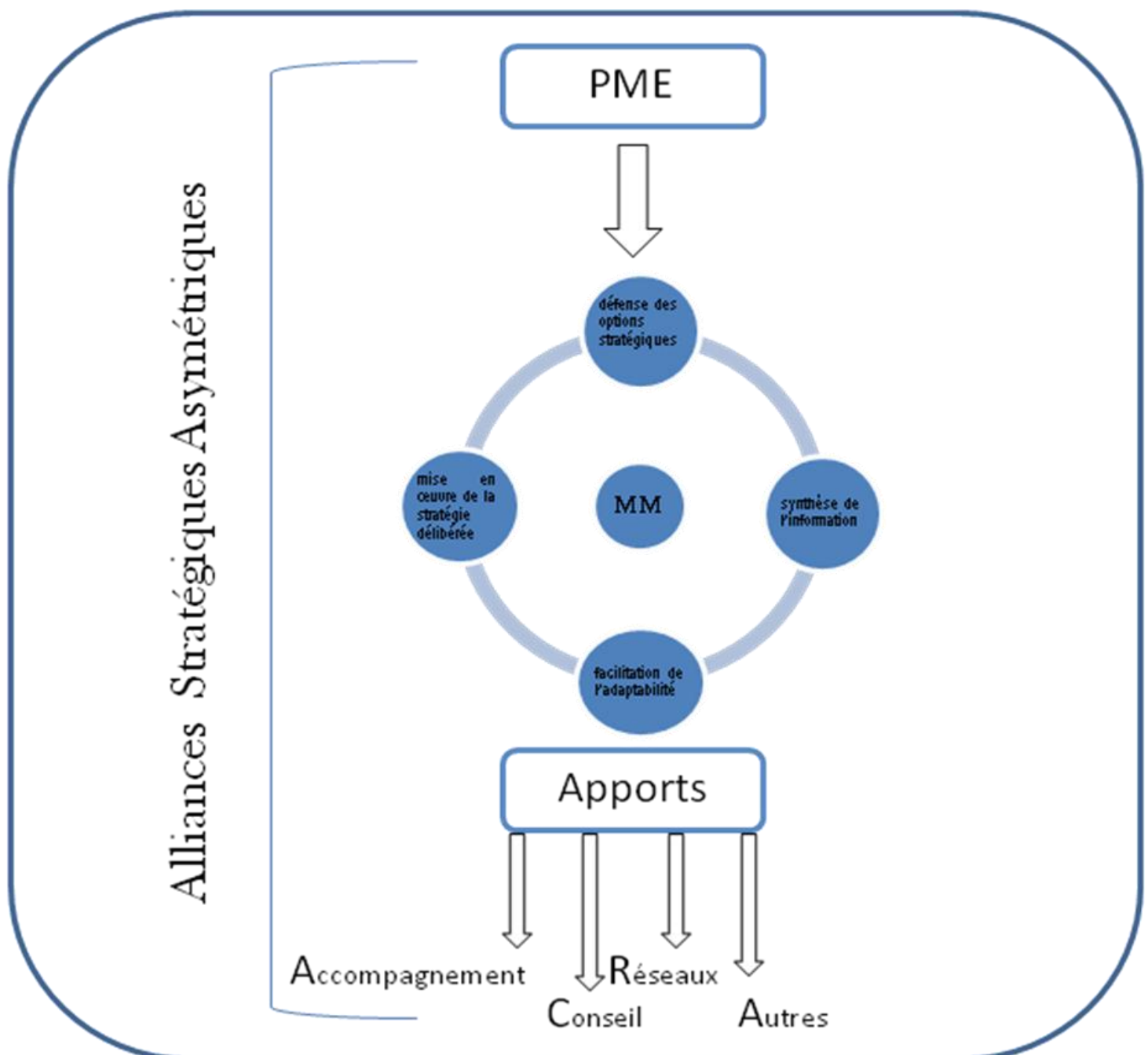
7. DISCUSSION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

L'étude qui vient d'être menée permet de confirmer que les alliances stratégiques ouvrent les voies de l'internationalisation pour les PME, mais celles-ci ne sont pas nécessairement uniques : les PME exportent et s'implantent. Cependant, dès lors qu'une PME souhaite aller au-delà de la simple exportation, le chemin paraît beaucoup plus simple lorsqu'elle choisit de s'allier avec une GFI. Les ressources qu'elle possède sont déterminantes pour la PME. De ce fait, s'allier avec un partenaire plus riche et plus compétent permet à la PME d'accéder plus facilement aux marchés étrangers, et réaliser des gains en termes de temps et d'investissement.

Il apparaît ensuite que le middle management des GFI a un rôle important puisque dans plus de la moitié des cas analysés, il est mentionné comme permettant un accès privilégié au marché étranger que la PME a ciblé ou qui lui a été suggéré par la GFI. Nous pouvons aussi relever que le rôle du middle manager est celui d'un « accompagnateur » de la PME : il donnera de nombreux conseils et sera capable de synthétiser les informations. Mais, il apparaît cependant que dans le cadre de partenariats plus « technique » où l'on voit apparaître une création de structure, le rôle d'experts, les ingénieurs par exemple, issus de la GFI semble primer sur celui du middle management. Ainsi, le middle manager apparaît comme un rouage non négligeable que la PME a intérêt à considérer puisqu'il peut répondre aux besoins présents au moment de leur internationalisation.

Les résultats issus de ce travail peuvent être résumés dans la figure suivante :

Figure 2 : Le rôle du middle manager dans la formation d'une alliance stratégique entre une PME et une GFI



Le schéma montre que dans le cadre d'Alliances Stratégiques Asymétriques, les caractéristiques préalablement visées dans la littérature sur le middle management des GFI peuvent participer à des apports non négligeables pour les PME : accompagnement, conseil, réseaux, par exemple.

Cette étude exploratoire ouvre plusieurs voies de recherche. C'est le cas, premièrement, des réseaux : la question du réseau est ici souvent abordée. Il semble ainsi opportun de poursuivre ce travail en y associant une problématique qui traiterait des réseaux inter firmes et des pratiques managériales qui en découlent. Deuxièmement, il a été question dans ce travail de traiter uniquement les aspects positifs que les alliances stratégiques apportent aux PME : il faudrait associer pour des recherches futures aussi les aspects négatifs (comportement opportuniste de la GFI, sacrifices de la PME, destruction de richesse). Un volet qui aborderait les aspects négatifs en complément du travail qui vient d'être mené permettrait de rendre un panorama bien plus exhaustif dans lequel les PME pourraient prendre des décisions plus éclairées. Ce travail doit ainsi être vu comme une première approche visant à interroger sur une problématique encore peu traitée. Troisièmement, le terrain de recherche pourrait être approfondi : une étude future pourrait considérer les mêmes cas d'alliances retenus ainsi, mais avec une quantité de données plus vaste et une étude plus approfondie. Ensuite, il serait intéressant d'aller vers l'autre partie du partenariat, à savoir la GFI et étudier également ses objectifs, et les apports réalisés grâce à ce partenariat asymétrique. Pour finir, cette étude pourrait également ouvrir des voies de recherche dans d'autres champs théoriques que la stratégie, comme la gouvernance des alliances asymétriques, ou des sujets se focalisant essentiellement sur le middle manager.

CONCLUSION

Ce travail de recherche a abordé les alliances asymétriques comme forme d'internationalisation de la PME, et le rôle que le middle manager peut y jouer.

Comme principaux résultats, cette étude a constitué des apports théoriques et managériaux identifiables. Tout d'abord, elle a permis une contribution, sur le champ théorique, à la recherche traitant les alliances stratégiques comme cheminement pour la PME d'accéder à des marchés étrangers. Puis, l'étude de la notion d'asymétrie d'alliances, une notion, malgré qu'elle soit modestement étudiée, est, relativement, assez critiquée.

Le middle manager a constitué également, l'un des concepts fondamentaux de notre recherche. Nous avons essayé, dans ce travail de le comprendre et de l'appréhender, à fin de le décrire, pour répondre à des questions concernant sa définition et sa délimitation. Le rôle du MM est ainsi mis en exergue. Nous avons souligné son importance et sa diversité.

D'un point de vue managérial, cette étude pourrait accroître positivement la vision que les managers des PME peuvent avoir sur les alliances les associant avec des « géants » et sur les apports engendrés. Il ne faut malgré tout pas uniquement miser sur cet aspect car, comme nous l'avons vu dans la partie empirique, lorsque la technique est un élément principal pour la durabilité de l'internationalisation de la PME, les experts sont en première ligne. Nous pouvons alors proposer que la PME catégorise ses besoins en fonction des marchés ciblés et, dans le cas où ses besoins correspondent au rôle que la GFI a octroyé à son middle management, qu'elle ne néglige pas cette voie qui ouvre des perspectives durables et économiquement viables.

Des limites doivent cependant être relevées dans cette étude. Tout d'abord, l'échantillon qui a été utilisé pour l'analyse reste certainement un peu concis. Un travail plus en profondeur (multiplication du nombre d'entretiens et l'accès à des données internes, par exemple) aurait

aussi sûrement permis une analyse plus riche. Par ailleurs, une importante partie des cas étudiés, est établie dans le cadre d'un accord, d'une structure organisationnelle précise, à savoir le pacte PME. Dans ce cadre, les partenariats réalisés sont réalisés dans un esprit de réelle coopération et collaboration entre les parties. Le but essentiel étant le conseil et l'accompagnement de la PME dans sa démarche d'internationalisation.

BIBLIOGRAPHIE

- BALOGUN J., JOHNSON G. (2004), Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?, *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 4.
- BESSON P., MAHIEU C. (2006), Développer les capacités stratégiques des managers intermédiaires : quelles actions, quels dispositifs de transformation?, *Revue Management et Avenir*, vol. 23, n° 6.
- BLANCHOT F. (2006), Alliances et performances : un essai de synthèse, *Cahier de recherche CREPA-DRM*, n° 2006.1.
- BOWER J. (1970), *Managing the resource allocation process: a study of corporate planning and investment*, Harvard Business School Press, Boston.
- BURGELMAN R. A. (1983a), A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy, *Academy of Management Review*, n° 8.
- BURGELMAN R. A. (1983b), A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm, *Administrative Science Quarterly*, n° 28.
- BURGELMAN R. A. (1991), Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research, *Organizational Science*, n° 2.
- CHAKRAVARTHY B. S. (1982), Adaptation: A promising metaphor for strategic management, *Academy of Management Review*, n° 7.
- CHEN H., CHEN T-J., (2002), Asymmetric strategic alliances: A network view, *Journal of Business Research*, vol. 55, n°12.
- CHERBIB J., ASSENS C. (2008), La dynamique asymétrique des alliances stratégiques, dans *XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Université du Québec, 6-9 juin.
- CHERIET F., LE ROY F., RASROIN J. (2008), Les alliances stratégiques asymétriques entre multinationales et PME, le cas de Danone-Djurdjura en Algérie, *Revue internationale PME*, vol 21, n° 2008.
- CHERIET. F (2009), *Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée*, Thèse de Doctorat en Sciences des Gestion, Université de Montpellier.
- CHERIET. F (2006), *Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie*, Master of Science du CIHEAM-IAMM, Université de Montpellier.
- CHERIET.F, LE ROY.F, RASROIN.J (2008) : « Les alliances stratégiques asymétriques entre multinationales et PME, Le cas de Danone-Djurdjura en Algérie » *Revue internationale PME* / vol 21
- CHRYSTOSTOME E., BEAMISH P., HEBERT L., ROSSON P., (2005), Les alliances asymétriques : Réflexions sur une forme complexe de coopération, *Management international*, vol. 10, n° 1.
- CHTOUROU, W. ET LAVIOLETTE, E.M, (2005): « Le rôle des réseaux dans la formation des alliances asymétriques : le cas des PME essaimées ». 14e Colloque AIMS -
- DELAPIERRE M., (1996), « Evolutions structurelles et stratégies face à la mondialisation ». *Revue Economie rurale*, N° 231, janvier- février, p.12.20.

- DENZIN N.K., DR. LINCOLN Y.S. (2000), The discipline and practice of qualitative research, dans *Handbook of qualitative research*, dirigé par Norman K. Denzin et Dr. Yvonna S. Lincoln, 2ème édition, Thousands Oaks, Sage Publications inc., London.
- DIETRICH A. (2009), Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène, *Revue Management et Avenir*, n°21.
- DOZ Y., HAMEL G., (2000), *L'avantage des alliances : logique de création de valeur*, Edition Dunod. Paris
- DUTTON J. E., JACKSON S. E. (1987), Categorizing strategic issues: Links to organizational action, *Academy of Management Review*, n° 12.
- DUTTON J.E., ASHFORD S.J. (1993), Selling issues to top management, *Academy of Management Review*, vol. 18.
- DUTTON J.E., ASHFORD S.J., O'NEIL R.M., HAYES E. (1997), Reading the wind: how middle managers assess the context for selling issues to top managers, *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 5.
- FLOYD S., LANE P. (2000), Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal, *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1.
- FLOYD S., WOOLDRIDGE B. (1994), Middle management strategic influence and organizational performance, *Journal of Management Studies*, vol. 34.
- FLOYD S., WOOLDRIDGE B. (1996), *The strategic middle manager*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- FLOYD S., WOOLDRIDGE B. (2000), *Building strategy from the middle*, Thousands Oaks, Sage Publications inc., London.
- FRIEDMAN R. A., PODOLNY, J. (1992), Differentiation of boundary spanning roles: labor negotiations and implications for role conflict, *Administrative Science Quarterly*, vol. 37.
- GARRETTE B., DUSSAUGE, P. (1995), *Les stratégies d'alliances*, Editions d'organisation, Paris.
- GELINAS R. & BIGRAS Y. (2000) : « Les caractéristiques et les spécificités de la PME : Favorables ou défavorables à l'intégration logistique ? » Actes du 5ième CIPME, Lille
- HARRIGAN K.R., (1986), Managing for joint venture success. *Lexington Books, Lexington MA*.
- HART S. (1992), An integrative framework for strategy making processes, *Academy of Management Review*, n° 17.
- HOURQUET P., MASCLEF O., MÉTAIS E. (2005), Le sacrifice dans les alliances asymétriques: le cas Nortel-Géodis, *Management International*, vol. 10, n°1.
- JANCZAK S. (2004), How middle managers integrate knowledge within projects, *Knowledge and Process Management*, vol. 11, n° 3.
- JOHNSON G., SCHOLES K., FRÉRY F., WHITTINGTON R. (2008), *Stratégie*, Pearson Education, Paris.
- JOLLY D., (2001). *Alliances interentreprises : Entre concurrence et coopération*, Vuibert, Paris.
- JULIEN, P.A., A. JOYAL , L. DESHAIES ET C. RAMANGALAHY (1997), A typology of strategic behavior among small and medium-sized exporting businesses: a case study, *International Small Business Journal*, vol. 15, n.2, pp.31-48.
- LEE J-R., CHEN W-R., KAO C. (2003): Determinants and performance impact of asymmetric governance structures in international joint ventures: an empirical investigation, *Journal of Business Research*, vol. 56, n° 10.
- MARTINET A.C. (2006), Gouvernance et management stratégique, *Revue Française de Gestion*, n° 183.

MAYRHOFER, U. (2007), Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales, *Revue Management et Avenir*, vol. 4, n° 14.

MEIER O., MISSONIER A. (2009), Les alliances entre la grande entreprise et les sociétés innovantes, dans *Stratégies de croissance*, sous la direction d'Olivier Meier, Dunod, Paris.

MINTZBERG H. (1978), Patterns in strategy formation, *Management Science*, n° 25.

MOULINE A., (2005), « Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation : Le cas des télécommunications ». *Revue Management International*, N° 10, p. 76-87

NONAKA I. (1988), Towards middle-up-down management: Accelerating the information

NUTT P. C. (1987), Identifying and appraising how managers install strategy, *Strategic Management Journal*, n° 8.

O'DWYER M., O'FLYNN E., (2005), "MNC- SME strategic alliances: a model framing knowledge value as the primary predictor of governance modal choice". *Journal of International Management*, vol 11, p. 397 – 416.

OBSERVATOIRE (2003), observatoire des PME européennes 2003, No. 4

PAYAUD M.A. (2005), *Formation des stratégies et middle managers*, L'Harmattan, Paris.

PAYAUD M.A., MARCHESNAY, M. (2006), Formation des stratégies et middle manager, *Revue Française de gestion*, n° 166.

PHILIPPART P., (2001), « La gestion des alliances inter-entreprises : Précision des enjeux à partir d'une revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques ». *X ème conférence de l'AIMS*. Québec, 13-15 Juin.

QUINN J. B. (1980), *Strategies for change: Logical incrementalism*, Homewood, IL, Irwin.

RAMAN S.R. (2009), Middle managers' involvement in strategic planning: an examination of roles and influencing factors, *Journal of General Management*, vol. 34,

ROJOT J. (2006), *Théorie des organizations*, Editions Eska, Paris.

ROTHKEGEL E. ET AL (2006) ,Strategic Alliances between SMEs and Large Firms: An Exploration of the Dynamic Process, *Management Revue*, vol 17, issue 1.

SCHENDEL D. E., HOFER C. E. (1979), *Strategic management*, Little, Brown, Boston.

SCHILIT W.K. (1987), An examination of the influence of middle level managers in formulating and implementing strategic decisions, *Journal of Management Studies*, vol. 24, n°3.

SULEJ, J. C. ET AL. (2001), Taking risk in joint ventures: whose throw of the dice? *Strategic Change*, 10 (5): 285-295.

TORRES O (1998), Les PME. DOMINOS Flammarion

TORRES. O, (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME (RIPME)*, Vol 10, n°2, p. 9-43.

WITTERWULGHE. R (1998) , « La PME une entreprise humaine » De Boeck université.

YIGANG PAN; DAVID K TSE,(2000) The hierarchical model of market entry modes, *Journal of International Business Studies*; Fourth Quarter; 31, 4.